

SUMANUS IR DARNUS VALDYMAS

Ką reikia vadovauti įmonei?

Įmonės valdymas yra viena iš plačiai suprantamų valdymo rūšių, be administravimo, vadovavimo, valdymo ir komandos valdymo (pastarasis yra susijęs su valdymu siauresne prasme, naudojant „mikrotaikymą, pvz., su darbo grupe, kuriai vadovauja meistras arba mokyklos šokių kolektyvas, kuriam vadovauja instruktorius, ieškoma tinkamo termino¹). Norint kalbėti apie valdymą, turi būti įvykdytos kelios sąlygos:

- Ji nesusijusi su individualia veikla, o susijusi su kolektyvine, profesine žmonių veikla, ty veikla, kurios bendrai imasi didesnės ar mažesnės grupės žmonių, siekiant užsibrėžto tikslo;
- yra organizacijoje (įstaigoje) vykstantis procesas, nepriklausomai nuo jos teisinės formos, dydžio, erdvinės struktūros ir veiklos rūšies, turintis bendrą tikslą ir reikiamus materialinius bei nematerialius išteklius;
- jos valdymo organas (institucija), vykdydamas valdymo funkcijas, daro įtaką organizacijos funkcionavimui ir plėtrai².

Valdymo esmė apibrėžiama įvairiai. Tačiau dauguma autorių valdymo prasmę supranta kaip savotišką komandos valdymą. Todėl vadyba suprantama kaip vadybinė veikla, kurioje tikslai pasiekiami planuojant veiklą, ją organizuojant ir motyvuojant žmones konkrečioms nuostatomis ir veiksams bei kontroliuojant jų įgyvendinimą. Pagrindinė veikla, susijusi su įmonės valdymu, yra disponavimas finansiniais ir žmogiškaisiais ištekliais.

Organizacijos kultūra ir valdymo stiliai

Organizacijos kultūra yra glaudžiai susijusi su formos valdymo stiliumi. Santykiai tarp jų yra dvipusiai. Kultūra yra nepriklausomas kintamasis ir turi įtakos valdymo stiliaus pasirinkimui. Kita vertus, organizacijos kultūra, kylanti iš strategijos poreikių, gali būti formuojama valdymo stiliaus. Tačiau tai yra ilgas ir neišsamus procesas. Pirmiausia verta atidžiau pažvelgti į atskiras problemas.

Organizacinė kultūra reiškia:

¹Sudoš S. (2014), Pagrindinės vadybos mokslų metodinės problemos, „Organizacija ir valdymas“, Nr.1 (161), p.13.

²Ten pat, 14-15 p.

- visos pagrindinės prielaidos, kurias tam tikra grupė sugalvoja, atrado ar sukūrė mokydamosi prisitaikyti prie aplinkos ir vidinės integracijos,
- nerašytos, dažnai nesąmoningai laikomasi taisyklių, kurios užpildo atotrūkį tarp to, kas parašyta, ir to, kas iš tikrųjų vyksta.

G. Hofstede kultūrą laiko kolektyviniu proto programavimu. Kartu jis atkreipia dėmesį į tris šio programavimo lygius, iliustruodamas tam tikrų kultūrinių modelių galiojimo apimtį. Tai yra lygiai:

- universalus, atsirandantis dėl žmogaus rūšies ypatybių, tinkamas visiems žmonėms,
- kolektyvinis, bendras atskiroms socialinėms grupėms, išsiskiriantis dėl skirtingų narystės kriterijų (profesijos, teritorija, kartos, organizacijos);
- individualus, atsirandantis dėl konkretaus žmogaus asmenybės savybių

³.

Organizacinė kultūra reiškia bendras pažiūras, ideologijas, vertybes, įsitikinimus, lūkesčius ir normas. Tai normų ir vertybių rinkinys, kurių darbuotojai laikosi, įskaitant vertybių hierarchiją, atlyginimą, karjeros plėtrą, lojalumą ir galią, dalyvavimą, abipusį bendravimą ir inovacijas. Organizacinė kultūra remiasi nerašytomis, dažnai sąmoningai suvoktomis taisyklėmis, kurios užpildo atotrūkį tarp nerašyto ir tikrovės. Kalbama apie bendras nuomones, ideologijas, vertybes, įsitikinimus, lūkesčius ir normas. Organizacinė kultūra apima visas sąvokas, vertybes, normas ir įsitikinimus, kuriuos priima ir gerbia visi arba dauguma įmonės narių. Jie veikia kaip sistema, ty elementai sąveikauja ir yra priklausomi vienas nuo kito. Ši kultūra yra vienas pagrindinių įmonės išlikimo veiksnių. Kultūros sąvoka apima daugybę organizacijoje egzistuojančių nerašytų taisyklių, apibūdinančių žmonių darbo kartu būdą. Šios taisyklės yra pagrįstos pagrindinėmis įmonės vertybėmis, kurias nustato, puoselėja ir saugo vadovybė.

Organizacijos turi įvairių tipų organizacines kultūras. Šitie yra:

a. Galios kultūra

Jis grindžiamas centriniu lyderio asmeniu (arba artima lyderių grupe), kuris daro didelę įtaką visai organizacijai „spinduliais“, sklindančiais iš centro, iš organizacijos. Šioje kultūroje sprendimai priimami vadovaujantis lyderių prioritetais, o ne loginėmis procedūromis. Valdymas ir informacija visiškai priklauso tiems, kurie yra tinklo centre. Tokio tipo organizacinė kultūra puikiai veikia neramioje aplinkoje, kur reikia greitai reaguoti į

³G. Hofstede (2000), Kultūros ir organizacijos. Proto programavimas, Varšuva, 38 p.

naujus dirgiklius, tačiau atliekamų veiksmų kokybė daugiausia priklauso nuo vadovų kvalifikacijos. Galios kultūra daugiausia veikia mažose organizacijose. Kai organizacijos per daug išsivysto, jos gali žlugti. Lyderio praradimas yra labai kritinis momentas. Tokia situacija dažnai sukelia didelį chaosą organizacijoje,

b) Vaidmens kultūra

Jo stiprybė slypi didelėje specializacijoje. Darbas šioje kultūroje paprastai yra labai biurokratinis. Bendradarbiavimas tarp organizacinių padalinių grindžiamas procedūromis ir veiklų spektrais. Šios kultūros efektyvumas priklauso nuo racionalaus tikslų nustatymo ir išteklių paskirstymo atskiroms ląstelėms. Galia priklauso nuo formalios padėties organizacijos struktūroje, o ne nuo asmenybės savybių. Darbuotojo vaidmuo svarbesnis nei jį atliekančio žmogaus. Tokio tipo kultūra veikia stabilioje aplinkoje, kur tikslai nesikeičia kiekvienais metais ir kiekvienam iš jų galima sukurti specializuotas ląsteles. Didelės problemos prasideda staigiai pasikeitus aplinkai. Organizacija taip pat gali subyrėti, kai nėra valdybos ar vadovybės, kuri ją laiko kartu.

c. Tikslo kultūra (užduotys)

Šioje kultūroje pagrindinis dėmesys skiriamas tam, kad darbas (programa, projektas, užduotis) būtų atliktas. Jėga atsiranda iš žinių ir patirties atliekant tam tikro tipo užduotį. Tikslo kultūra yra visiškai orientuota į komandinį darbą, į grupę, siekiančią bendro tikslo. Pagrindinis šios kultūros privalumas – didelis lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie kintančių sąlygų.

d) individo kultūra

Centras yra žmogus, o įmonės vaidmuo – organizuoti patogią darbo vietą. Tokia organizacinė kultūra kuriama tam, kad darbuotojas atitiktų savo profesinius poreikius. Paprastai tai yra teisininkų, buhalterių, architektų ir konsultantų grupės – ty specialistai, kurie dažnai užsiima vadinamosiomis laisvosiomis profesijomis. Asmuo gali išeiti iš įmonės, tačiau pati įmonė neturi teisės priimti sprendimų dėl darbuotojo⁴.

Nagrinėdami įmonės organizacinę kultūrą, galime sužinoti apie jos dalyvių mąstyseną bei taisykles ir standartus, kurių jie laikosi savo elgsenoje. Organizacinės kultūros pažinimas leidžia paaiškinti žmonių elgesio motyvus ir pasirinkti efektyvesnius būdus daryti įtaką šiam elgesiui.⁵

⁴Aniszewska G. (2007). Organizacinė kultūra vadyboje, Varšuva, 15 p.

⁵Czerska M. (2003). Kultūrinė organizacijos kaita, iššūkis šiuolaikinei vadybininkei Varšuvai.

Problemos, susijusios su valdymo plienais, plačiai pristatomos literatūroje šia tema. R. Rutka⁶ valdymo stilių apibrėžia kaip praktikoje nusistovėjusią įtakos pavaldiniams metodų rinkinį, kad jie atliktų organizacinius vaidmenis. Panašiai yra ir su valdymo stilių klasifikacija⁷, kurių yra daug. Vieną įdomiausių klasifikacijų pasiūlė Danielis Golemanas⁸. Jis išskyrė:

a) Demokratinis stilius

Tokiame valdymo stiliuje svarbi kiekvieno darbuotojo nuomonė. Sprendimai priimami konsultuojantis su darbuotojais ir išklausius jų nuomonę tam tikra tema. Viršininkas gerbia savo darbuotojų nuomonę ir išklauso jų idėjas. To dėka kiekvienas darbuotojas jaučiasi svarbus ir prisiima atsakomybę už įmonės plėtrą bei įvestų pokyčių poveikį. Demokratinis lyderis turi mokėti klausytis. Jis negali manyti, kad viską žino geriau nei darbuotojai. Tokio stiliaus minusas yra būtinybė aptarti kiekvieną klausimą, o tai gali pailginti sprendimų priėmimo laiką – ypač kai vadovui rūpi visų darbuotojų sutarimas ir pasitenkinimas.

b) Partnerių stilius

Pirmenybę teikdamas filialų valdymo stiliui, lyderis sutelkia dėmesį į harmonijos ir supratimo kūrimą komandoje. Čia labai svarbus bendravimas ir perteklinių procedūrų vengimas. Vadovas palaiko komandą, pagiria, duoda teigiamų atsiliepimų, taip pat padeda. Čia vertinamas darbuotojų aktyvumas ir kūrybiškumas. Tokio stiliaus efektas – didesnis bendradarbiavimas, įsipareigojimas, pasitikėjimas ir lojalumas viršininkui ir komandai.

Toks valdymo stilius reikalauja empatijos iš lyderio, kuris taip pat turėtų turėti aukštesnius nei vidutinius bendravimo įgūdžius, būti atidus bet kokioms problemoms ir konfliktams. Jis taip pat negali išvengti neigiamų atsiliepimų darbuotojams, o tai padaryti nėra sunku. Taigi tokiame vadovui svarbu ugdyti gebėjimą teikti konstruktyvią kritiką.

Affiliate stilius yra itin efektyvus, jei darbuotojai yra kompetentingi ir tiksliai aiškūs.

Neigiamas šio požiūrio poveikis gali būti sumažėjęs efektyvumas ir veiksmų lėtumas, jei komanda nėra sąmoninga ir neatsakinga. Per daug idėjų ir metodų, nesant konkrečių sprendimų, sutrikdo darbo tempą. Be to,

⁶Rutka R. : Organizacija. In: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz: Organization management. Toruń 2001, 120 p.

⁷L. Walczak: Valdymo stilius kaip pavaldinių elgesį lemiantis veiksnys. In: Organizacijos sėkmės sąlygos. Red. H. Czubasiewicz, Z. Mokwa, P. Walentynowicz, Gdansk 2013, p. 102-108; Komandos elgesio organizavimas. Red. R. Rutka, P. Wróbel, Varšuva 2012, p. 48-55.

⁸D. Goleman (2017), Lyderystė, kuri gauna rezultatus, Braitonas.

atsidavimas kitų darbuotojų atsainumui nekompetentingam darbuotojui. O procedūrų trūkumas ir darbuotojus neapkraunantis viršininko požiūris gali sukelti chaosą.

c) vizionieriškas stilius

Šis stilius laikomas vienu efektyviausių verslo požiūriu. Jis pagrįstas vizijos, kuria vadovautųsi komanda, sukūrimu ir komandos sutelkimu šiam tikslui pasiekti. Svarbiausia šio stiliaus vertybė – parodyti tikslus, kad kiekvienas komandos narys juos žinotų ir matytų savo darbo prasmę. To dėka jis ne tik jaučiasi svarbus, bet ir žino, kaip ir kokiais kriterijais remiantis yra vertinamas jo darbas.

Vadovas turi būti žmogus, turintis viziją, atsidavęs aistrą, galintis aiškiai ir tiksliai perteikti tikslą komandai. Jis turi sugebėti įkvėpti komandą, todėl turėtų būti jos autoritetas.

Šis stilius geriausiai pasiteisina, kai reikia imtis naujų veiksmų arba kai įmonėje atliekami pakeitimai. Manoma, kad šis stilius turi didžiausią įtaką įmonės klimatui.

Grėsmė gali kilti, jei vadovas yra per daug autoritarinis ir kurdamas vizijas komandos nariams nurodo, kur eiti, bet ir kaip tai padaryti. Svarbu, kad vadovas nepamirštų suteikti savo darbuotojams veiksmų laisvės. Taip elgdamiesi žmonės jaučiasi svarbūs.

d. Treniruotės stilius

Tai stilius, kuris labiausiai ugdo grupę. Vadovas sutelkia dėmesį į kiekvieno komandos nario stipriąsias ir silpnąsias puses bei palaiko jų tobulėjimą. Deleguoja užduotis ir skatina dirbti atsižvelgiant į kiekvieno žmogaus kompetencijas. Stengiasi susieti asmeninius darbuotojo tikslus su organizacijos tikslais. Jis žiūri į priekį, numatydamas, kokių kompetencijų prireiks ateityje. Dėl to darbuotojai jaučia, kad įmonėje turi vietos savo poreikiams patenkinti.

Koučingo stilius ugdo komandoje lojalumą, tačiau, kai nėra kitų motyvatorių (pvz., tinkamo atlygio), tai gali lemti stiprių ir kompetentingų varžybų vienetų formavimąsi.

Iš lyderio toks stilius reikalauja daug atsidavimo kiekvienam komandos nariui ir nesiorientuoti į stipriausius darbuotojus.

Stilius gali turėti neigiamų pasekmių, kai lyderio energija nukreipiama į prasčiausiai darbe dirbančių žmonių kompetencijų ugdymą. Taikant šį stilių, taip pat gali pasitaikyti situacijų, kai vadovas stengiasi padidinti darbuotojo efektyvumą neproporcingai darbuotojo teikiamai naudai.

e. Priverstinis stilius

Trumpai tariant, šį stilių galima pavadinti valdymu iš baimės. Jis pagrįstas nuolatinio darbuotojų stebėjimu ir kontrole bei įsakymų jiems davimu, kurie turi būti vykdomi pagal vadovo reikalavimus. Čia nėra vietos darbuotojo iniciatyvai ir jo išmonei, kūrybiškumui ar tobulėjimui. Tačiau užduotys atliekamos greitai ir teisingai. Šį stilių dažniausiai galima rasti karinėse struktūrose.

Šis stilius turi daug neigiamų padarinių. Tai daro neigiamą įtaką organizacijoje atmosferai įmonėje ir gali padidinti darbuotojų kaitą. Puikiai veikia krizinėse ar konfliktinėse situacijose, tačiau nuolat taip vadovaujant komandai prarandamas aktyvumas ir įsipareigojimas. Nurodantis stilius gali būti naudingas, tačiau išskirtinėmis aplinkybėmis jį reikėtų naudoti saikingai.

f. Proceso stilius (normatyvus)

Vadovas čia sutelkia dėmesį į standartus ir kaip atlikti užduotį. Akcentuojamas efektyvus veiklos vykdymas pagal organizacijos keliamus reikalavimus. Vadovas moko ir parodo, kaip pasiekti tikslą, o prireikus pats eina į darbą, kad įrodytų darbuotojams pasirinkto metodo efektyvumą.

Šis stilius puikiai tinka ten, kur darbuotojai yra kompetentingi ir viduje motyvuoti siekti aukštų rezultatų (pvz., pardavimų skyriuose). Tačiau jei vadovas kelia per aukštus reikalavimus, tai veda į komandos demotyvaciją, ypač kai vadovas parodo, kad tik jis turi kompetenciją teisingai atlikti užduotį.

Proceso vadovas mažai empatiškas, iš darbuotojų tikisi aukštų rezultatų. Daugeliu atvejų toks stilius sukelia darbuotojų nuvertinimo jausmą (sunku nugalėti lyderį atliekamų užduočių kokybė, nes vadovas čia yra autoritetas – arba jis įsitikinęs, kad pats geriausiai dirba). Nors proceso vadovas reikalauja, kad darbuotojai būtų savarankiški, tačiau dažnai neleidžia imtis iniciatyvos ir aktyvumo, nes užduotys turi būti atliekamos specifiniu būdu.

Toks vadovo požiūris iš karto sukelia bausmės baimę. Ar tai būtų žodinis papeikimas, ar profesinės pasekmės.

Gero vadovo užduotis yra pasirinkti stilius (2-3), kad jie atitiktų komandą ir užduotį. Tačiau jo pageidaujamą valdymo stilių įtakoja jo patirtis ir asmenybė. Tačiau reikia atsiminti, kad pasirinkus valdymo stilius, ji kuria specifinę organizacijos kultūrą, nepamirštant, kad kultūra yra vienas iš lemiančių šio stiliaus pasirinkimą.

Verslo etika: sąžiningumas ir sąžiningumas visiems rinkos dalyviams

Verslo etika yra palyginti nauja ir dinamiškai besivystanti žinių sritis, dar vadinama ekonomine etika. Akivaizdžių etinių problemų turi atsirasti ten, kur gimsta turtas, kur prekiaujama pinigais, kur žmonės skolinasi ir investuoja, kur žmonės parduoda ir perka, stengdamiesi gauti kuo geresnę kainą, turi būti akivaizdžių etinių problemų.

Verslo etika apibrėžiama kaip ūkinę veiklą apibrėžiančių normų ir principų visuma. Tai netgi priklauso nuo to, kaip būti geru darbdaviu ar darbuotoju ir kaip gerai ir blogai suprantami. koncepcija daugiausia susideda iš santykių:

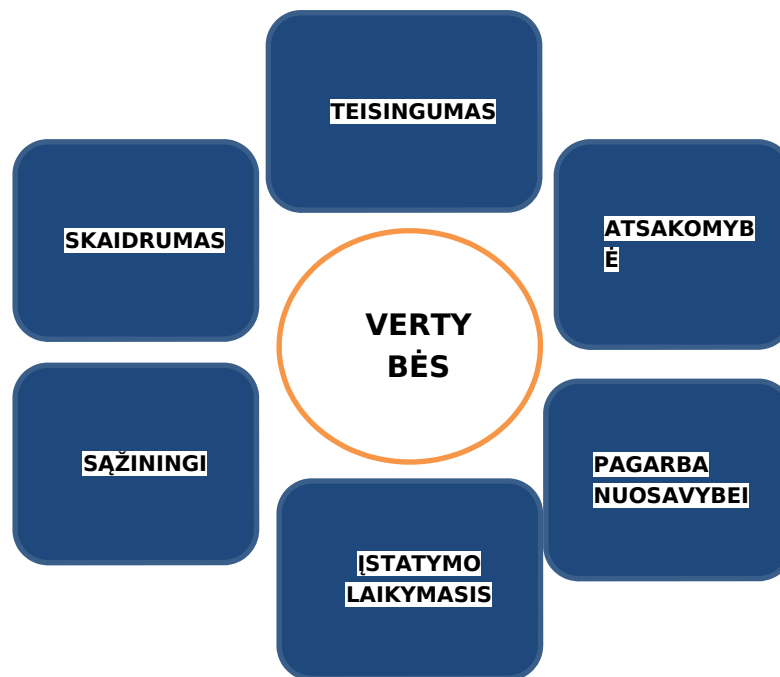
- tarp viršininko ir pavaldinių;
- tarp kolegų;
- linijos gamintojas / paslaugų teikėjas - klientas / gavėjas.

Visos šios priklausomybės turi būti pagrįstos teisiniu reglamentavimu ir atitikti visuotinai pripažintus principus.

Verslo etika yra susijusi su keliomis pagrindinėmis vertybėmis. Šitie yra:

- sąžiningumas – jokie nesąžiningi veiksmai nėra pagrindas kurti pasitikėjimu grįstus santykius. Sąžininga darbinė atmosfera yra vienas iš svarbiausių verslo veiksmų;
- skaidrumas – tiek gavėjų, tiek įmonės darbuotojų atžvilgiu itin svarbi skaidri ir aiški informacija apie svarbiausias veiklas. Tai leidžia patikrinti aukščiau minėtą sąžiningumą;
- sąžiningumas – kiekvienas gavėjas ir kiekvienas įmonėje dirbantis asmuo turi turėti vienodas galimybes patekti į visus veiklos sektorius. Niekas negali būti palankiai vertinamas ar čia diskriminuojamas. Tai dar viena verslo etikos apraška;
- atsakomybė – įsitikinkite, kad žinote savo veiksmus. Jei reikia, turėtumėte juos apginti arba atsiprašyti už klaidas. Toks verslumo metodas leidžia lengviau juo pasitikėti;
- pagarba nuosavybei – teisė turėti nuosavybę turi būti gerbiama tiek įmonės viduje, tiek klientų atžvilgiu. Tai apima materialius ir nematerialius daiktus (pvz., asmens duomenis);
- įstatymų laikymasis – joks subjektas neturi pažeisti įsakymų ar draudimų. Jie įsteigti siekiant palengvinti funkcionavimą visuomenėje. Nevykdymas gali baigtis pašalinimu ir teisinėmis sankcijomis (1 pav.).

1 pav. Vertybės pagal verslo etiką



Verslo etikos standartai yra bet kurios įmonės etikos, sąžiningumo, sąžiningumo ir pagarbos įstatymams reputacijos pagrindas. Bendrovės politika šiuo atžvilgiu nustato etikos įgyvendinimo apimtį konkrečioje darbo vietoje ir bendraujant su klientais ir akcininkais bei pasauline bendruomene (rinkos dalyviais). Šie standartai apima moralės ir etikos normas, kurių turėtų laikytis kiekvienas įmonės darbuotojas, vadovas ir direktorius.

Verslo etika reikalauja sąžiningumo ir sąžiningumo visiems rinkos dalyviams ir iš jų. Sąžiningumas reikalauja sakyti tiesą. Net ir įvykus klaidai, nereikėtų bandyti jos slėpti, o pasirūpinti, kad visi partneriai žinotų, jog atsakingi asmenys padarys tai, ką įsipareigojo. Sąžiningumas visada taikomas tiek rengiant finansines ataskaitas, tiek atsakant į auditorių užklausas, tiek diskutuojant su klientais, tiek bendraujant su tiekėjais ir kitais partneriais.

Taip yra ir su teisingumu. Ji reikalauja, kad įmonės kapitalas būtų kuriamas remiantis įmonės pasiekimais, nesiimant neetiško elgesio. Visi rinkos dalyviai turi suprasti, kad viskas, kas susiję su verslo vykdymu, galimybėmis ir informacija apie įmonę yra jos nuosavybė ir gali būti

naudojama tik jos interesams. Teisingumas reikalauja vengti interesų konfliktų.

Tvarus ir efektyvus išteklių naudojimas ir darnaus vystymosi planavimas

Šiandien pasaulyje egzistuoja iš esmės linijinis ekonomikos modelis. Jis paremtas paprastu modeliu: imk, naudok, išmesk. Dėl to suvartojama vis daugiau, taigi ir didėja šiukšlių gamyba, taigi ir žaliavų švaistymas. Tačiau visų pirma tai daro neigiamą poveikį natūraliai aplinkai. Šiame populiariame modelyje naudojamos tik naujos žaliavos, todėl didėja jų paklausa. Todėl buvo pradėta vertinti apskritimo ciklo vertė.

Užuot išnaudojus vis skurdesnius telkinius, verta pagalvoti apie jau išgautų medžiagų pakartotinį panaudojimą. Tai yra žiedinės ekonomikos (žiedinės ekonomikos) principas. Jis pagrįstas mazgu, kuriame susidariusios atliekos vėl paverčiamos žaliavomis. Šios idėjos įgyvendinimas yra ne tik perdirbimo potencialo didinimas, bet ir apyvartos vertės išplėtimas visoje tiekimo grandinėje. Todėl tai reiškia ir daiktų restauravimą ir taisymą, ir paslaugų pardavimą, o ne gaminius.

Žiedinė ekonomika turi keletą taisyklių (2 pav.). Pirmas žingsnis aplinkraštį Ekonomika yra ekologinis dizainas, ty dizainas, kuriame atsižvelgiama į poveikį aplinkai visoje vertės grandinėje. Taip pat būtina apgalvoti visą produktų ir paslaugų gyvavimo ciklą – nuo gamybos, naudojimo iki gyvavimo pabaigos – kad būtų galima sukurti uždarą ciklą. Šiuo tikslu taip pat būtina bendradarbiauti visoje vertės grandinėje, dažnai su daugeliu išorinių subjektų, dalyvaujančių įvairiuose produkto ar eksploatavimo etapuose. Taip pat būtina diegti naujoves, kurios gali būti ir nauji sprendimai, ir pamiršti, pasiteisinę metodai. Naujovės gyvavimo ciklo pradžioje yra ypač pageidautinos, atsižvelgiant į 3xR hierarchiją (sumažinti, naudoti pakartotinai, perdirbti)⁹.

2 pav. Žiedinės ekonomikos taisyklės

⁹Kas yra GOZ?, <https://gozwpraktyce.pl/czego-jest-goz/>

Rūpinimasis aplinka ir socialinė atsakomybė yra verslo veiklos ramsčiai, kurie turi įtakos milijonų žmonių gyvenimui visame pasaulyje. Atsakomybė turi tris dimensijas – ekonominę, aplinkosauginę ir socialinę. Tik jų įgyvendinimas vienu metu suteikia įmonei pelno ir saugumo rinkoje. Vadinasi, svarbus klausimasyra planavimas įmonių tvaraus vystymosi. Darnus vystymasis grindžiamas keliomis pagrindinėmis koncepcijomis (ramsčiais)¹⁰, būtent:

1. poreikių samprata ir poreikis juos patenkinti,
2. socialinis teisingumas tarp kartų ir tarp kartų
3. gamtinės aplinkos taikomi valdymo metodų apribojimai.

Darnaus vystymosi planavimas turėtų būti siejamas su tinkamu ir sąmoningu santykiu tarp ekonomikos augimo, aplinkos (natūralios ir dirbtinės) formavimu ir įvairių žmogaus poreikių tenkinimo, kurie didele dalimi lemia gyvenimo kokybę.¹¹

Kalbant apie poreikius, jų klasifikavimas turėtų lemti konkrečių tikslų išsikėlimą. Ši klasifikacija skirta tam tikros vietovės gyventojų kasdienio gyvenimo poreikiams ir jų kasdieniui veiklai.

Teisingumas kartų viduje ir tarp kartų yra tvaraus vystymosi ramstis, kurį sunku įgyvendinti. Vienos kartos teisingumo samprata reiškia tinkamų gyvenimo sąlygų užtikrinimą ir tinkamų sąlygų visų tam tikros vietovės gyventojų vystymuisi sukūrimą, o tai yra susiję su gyvenimo lygio gerinimu, kova su skurdu ir sveikatos, švietimo ir kultūros paslaugų prieinamumo gerinimu, ir tt užtikrinti tinkamas gyvenimo sąlygas ir vystymąsi ateities kartoms. Taip suprantamas teisingumas susiveda į socialinę lygybę, dažnai suprantamą kaip vadinamąsias lygias galimybes¹².

Darnus vystymasis reikalauja kartu atsižvelgti į gamtinės aplinkos, o konkrečiau, gamtos išteklių pobūdžio, dydžio ir kokybės apribojimus plėtos procesuose. Tokia būtinybė atsispindi išskirtuose darnaus vystymosi

¹⁰Pasaulio aplinkos ir plėtos komisija (WCED), 1987 m., Mūsų bendra ateitis, Oksfordo universiteto leidykla, Oksfordas.

¹¹Petrișarba AI, Petrișarba LE, 2013, Miestų ir teritorijų planavimo bei aplinkos apsaugos kintantis ryšys: Rumunija kaip atvejo tyrimas. „Dabartinė aplinka ir darnus vystymasis“, 7, 1, p. 268-276.

¹²Kowalik T., 2010, Socialinis teisingumas ir nauja socialinė tvarka. Konstitucinis Tribunolas, Pagrindinės Lenkijos Respublikos Konstitucijos prielaidos, Varšuva.

principuose, teisėse ir tiksluose, kurie, be kita ko, parodo, kad plėtros tikslai turi atitikti gamtines sąlygas tam tikroje vietovėje, o socialinės ir ekonominės veiklos mastas turi atitikti natūralios aplinkos kokybę, kad nebūtų pažeista pusiausvyra visoje nagrinėjamoje sistemoje¹³.

Geros žiedinės ekonomikos praktikos ir efektyvaus išteklių naudojimo pavyzdys gali būti „Circular Scrap“, kuri yra pirmoji platforma mados industrijoje, specializuojasi recirkuliuojant medžiagų perteklių ir likučius po gamybos pagal žiedinę ekonomiką. Platforma yra tarpininkas tarp dizainerių, siuvyklų, mados prekių ženklų ir galutinių klientų, kurie domisi medžiagų likučių įsigijimu. Surinktos medžiagos yra atskiriamos ir atrenkamos, o tada paruošiami unikalūs rinkiniai, kuriuos galima įsigyti internetu. Juos gali įsigyti prekių ženklai, naudojantys nedidelius medžiagų likučius originaliems aksesuarams kurti, menininkai ar siuvimo mėgėjai.

„Creative Publishing“ nusprendė imtis aprašytų veiksmų dėl neefektyvaus tvarkymo ir trumparegiško tekstilės atliekų tvarkymo drabužių sektoriuje. Įmonė nori paskatinti tekstilės sektoriaus įmones išleisti kuo daugiau elementų į uždarą grandinę.

„Circular Scrap“ sprendimas atitinka platesnį vykstančių socialinių pokyčių ir nuolatinių reguliavimo pokyčių kontekstą. Pašalina žingsnį „išmesti“ ir paverčia jį „pakartotiniu naudojimu“.

Dėl šio sprendimo buvo galimas toks poveikis:

- gamybos metu susidariusios atliekos grąžinamos į apyvartą ir mažinamas į sąvartynus išvežamų atliekų kiekis;
- siūlomos visavertės medžiagos naudojimui (siuvimui), o tai riboja gamybą;
- siuvyklos sandėliavimo plotas yra optimizuotas. Ši praktika laimėjo Stena žiedinės ekonomikos apdovanojimo konkursą.¹⁴.

Papildoma informacija

Žodynėlis

¹³Mierzejewska L., 2004, Gamtiniai darnaus vystymosi aspektai, Poznanė.

¹⁴Circular Scrap, <https://gozwpraktyce.pl/dobra-praktyka/circular-scrap/>

Organizacinė kultūra- Socialinės normos ir vertybių sistemos, skatinančios darbuotojus, tinkamas organizacijos klimatas, valdymo metodas, bendros reikšmės ir simboliai, pažinimo modeliai, elgesio reikalavimai.

Valdymo stiliai- gana atkaklus ir pasikartojantis būdas, kuriuo vadovas bendrauja su pavaldiniais, siekdamas stimuliuoti ir koordinuoti jų veiklą komandoje, taigi - siekdamas organizacijos tikslų.

Verslo etika- patikimo ir atsakingo verslininkų elgesio tarpusavio santykiuose su klientais, rangovais, darbuotojais, partneriais ir valstybės institucijomis standartų rinkinys.

Praktika / nuorodos / šaltiniai

Aniszewska G. (2007). Organizacinė vadybos kultūra, Varšuva.

Circular Scrap, <https://gozwpraktyce.pl/dobra-praktyka/circular-scrap/>

Czerska M. (2003). Kultūrinė organizacijos kaita, iššūkis šiuolaikinei vadybininkei Varšuvai.

Kas yra GOZ?, <https://gozwpraktyce.pl/czego-jest-goz/>

Goleman D. (2017), Lyderystė, kuri pasiekia rezultatų, Braitonas.

Hofstede G. (2000), Kultūros ir organizacijos. Proto programavimas, Varšuva.

Kowalik T. (2010), Socialinis teisingumas ir nauja socialinė tvarka. Konstitucinis Tribunolas, Pagrindinės Lenkijos Respublikos Konstitucijos prielaidos, Varšuva.

Mierzejewska L. (2004), Natūralūs darnaus vystymosi aspektai, Poznanė.

Komandos elgesio organizavimas. Red. R. Rutka, P. Wróbel, (2012), Varšuva.

Petrişarba AI, Petrişarba LE (2013), Miestų ir erdvių planavimo bei aplinkos apsaugos kintantis ryšys: Rumunija kaip atvejo tyrimas. „Dabartinė aplinka ir darnus vystymasis“, 7, 1, p. 268-276.

Rutka R. : Organizacija. In: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz (2001), Organizacijos valdymas, Toruń.

Sudoł S. (2014), Pagrindinės problemosmetodinėvadybos mokslų, „Organizacija ir valdymas“, Nr. 1 (161).

Walczak L. (2013), Valdymo stilius kaip pavaldinių elgesį lemiantis veiksnys. In: Organizacijos sėkmės sąlygos. Red. H. Czubasiewiczus, Z. Mokwa, P. Walentynowiczus, Gdanskas.

Pasaulio aplinkos ir plėtros komisija (WCED) (1987), „Our Common Future“, Oksfordo universiteto leidykla, Oksfordas.

